

Gestión y Sociedad

Volume 7 | Number 1

Article 8

2014-06-01

La importancia de la estrategia en la competitividad de las organizaciones y el valor compartido

Antonio Emmanuel Pérez Brito

Universidad Autónoma de Yucatán, México, antonio.perez@uady.mx

Martha Isabel Bojórquez Zapata

Universidad Autónoma de Yucatán, México, mbzapata@uady.mx

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Pérez Brito, Antonio Emmanuel and Bojórquez Zapata, Martha Isabel (2014) "La importancia de la estrategia en la competitividad de las organizaciones y el valor compartido," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 8.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

La importancia de la estrategia en la competitividad de las organizaciones y el valor compartido*

Antonio Emmanuel Pérez Brito**
Martha Isabel Bojórquez Zapata***

Recibido: 23 de noviembre del 2013. **Aprobado:** 25 de enero del 2014

Resumen

Este artículo presenta la importancia de la estrategia y del valor compartido como factores fundamentales en la generación de la competitividad. La estrategia contribuye a impulsar la competitividad en las empresas. Más allá de la eficiencia operacional, el establecimiento de una estrategia adecuada permitirá a las organizaciones alcanzar las metas, los objetivos establecidos y sobrevivir en un mundo tan competido en la actualidad. La competitividad permitirá a las entidades tener la capacidad para sostener y expandir su participación en los mercados locales o internacionales, obtener ventajas competitivas y elevar el nivel de vida de las personas. Asimismo, el artículo considera la importancia de la creación de valor compartido en las empresas, por lo que es necesario equilibrar las variables económicas, sociales y medioambientales en la estrategia de negocio como un requisito fundamental para alcanzar un desarrollo sustentable que preserve los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respete la diversidad y promueva la reducción de las desigualdades sociales. El artículo reconoce que diferentes corrientes económicas han sido el sustento de lo que hoy en día se conoce como *competitividad*, pero dado que estas tienden a la evolución, se hace necesario analizar diferentes posturas, autores y teorías al respecto.

Palabras clave

Estrategia, competitividad, valor compartido, objetivos organizacionales, participación en el mercado.

Cómo citar: Pérez Brito, A. E. y Bojórquez Zapata, M. I. (2014). La importancia de la estrategia en la competitividad de las organizaciones y el valor compartido. *Gestión & Sociedad*, 7(1), 125-141.

* Este artículo es producto de los procesos de investigación adelantados por los autores en los doctorados que cursan actualmente: Estrategias y Dirección de Tecnologías y Ciencias de la Administración, respectivamente.

** Contador público. Maestro en Administración. Doctorando en Estrategias y Dirección de Tecnología. Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Correo electrónico: antonio.perez@uady.mx

*** Contadora pública. Especialista en Finanzas. Maestra en Finanzas. Doctorando en Ciencias de la Administración. Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Correo electrónico: mbzapata@uady.mx

The Importance of Strategy in the Competitiveness of Organizations and Shared Value

Abstract

This paper presents the importance of strategy and shared value as key factors in generating competitiveness. Strategy helps to boost competitiveness in enterprises. Apart from operational efficiency, establishing an appropriate strategy will enable organizations to achieve goals, objectives set and to survive in a highly competitive world today. Competitiveness will allow institutions to have the capacity to sustain and expand their participation in local and international markets, gain competitive advantage and improve the standards of life of people. The paper also considers the importance of creating shared value in companies, reason why it is necessary to balance the economic, social and environmental variables in the business strategy as a fundamental condition for achieving sustainable development that preserves the environmental and cultural resources for future generations, respects diversity and promotes the reduction of social inequalities. The paper acknowledges that different economic trends have been the backbone of what is known today as *competitiveness*, but seeing as they tend to evolve, it is necessary to analyze different positions, authors and theories in this regard.

Keywords

Strategy, competitiveness, shared value, organizational objectives, market share.

Introducción

Porter (1996) señala que las empresas tratan de desarrollar numerosas actividades enfocadas a crear, producir, vender y entregar un producto o servicio de una manera más rápida, o con menos defectos que sus competidores. Todas esas actividades forman lo que este autor considera como *eficiencia operacional*, es decir, hacer las mismas actividades que los competidores de una mejor manera. Solo que el problema con la eficiencia operacional es que aún las mejores prácticas son fácilmente imitadas. La búsqueda de la productividad, la calidad y la rapidez ha sido introducida en numerosas herramientas y técnicas de gestión. Temas como la calidad total,

el *benchmarking*, el *outsourcing*, la reingeniería han cambiado la gestión en las compañías. Aunque el resultado obtenido al aplicar esas mejoras operativas ha sido notable, muchas compañías han quedado frustradas al intentar convertir esas ganancias en una rentabilidad sostenida. Poco a poco, y aunque casi de manera imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia.

Este mismo autor da a conocer que tanto la eficiencia operacional como la estrategia son esenciales para alcanzar un desempeño superior, lo cual, finalmente, representa la meta primaria de cualquier empresa. El detalle radica en que cada una trabaja de diferente manera. La eficiencia operativa

implica una mejora en las partes del proceso del negocio, es decir, representa un esfuerzo para alcanzar mejores prácticas; en cambio, la estrategia define una posición única, dejando en claro las ventajas y desventajas (*trade-offs*) de la empresa y finalmente desarrolla un fuerte ajuste en las actividades de la cadena de valor con el fin de ser más competitiva.

En el 2011, Kahneman realizó un estudio en el cual identificó que la competencia actualmente no solo se basa en los competidores locales o internacionales, sino que el raciocinio de las personas al escoger qué comprar, dónde comprar y por qué preferir algún producto o servicio sobre otro se fundamenta en el significado; es decir, la importancia que tiene un producto o servicio sobre otro desde el punto de vista psicológico de la persona que toma la decisión.

¿Qué tienen algunas compañías que les permite innovar mejor que sus competidoras?, ¿por qué otras compañías no pueden adquirir este “qué”?, ¿es la capacidad de la empresa para realizar ciertas actividades?, ¿qué tiene el medio ambiente local que hace que una empresa sea más competitiva que otra?, ¿es el tipo de personas que atrae la compañía: los mejores vendedores de productos, patrocinadores, gerentes de proyectos? (Afuah, 1999).

El presente artículo muestra las teorías económicas que anteceden a la competitividad y la conceptualización de la estrategia, así como herramientas para el análisis estratégico de la competitividad y la definición del término *competitividad* en la opinión de diversos autores. Finalmente,

el tema de valor compartido, que presenta una visión que involucra la creación de valor económico y social para las empresas y para las comunidades en las cuales se insertan.

Teorías económicas que anteceden a la competitividad

Desde el enfoque de la teoría económica clásica, Smith (1776) señala que la clave del bienestar social radica en el crecimiento económico, el cual se fundamenta a través de la división del trabajo (especialización), lo que da como resultado la generación de economías de escala y diferencias en la productividad a través de las naciones. Para este autor, la inversión en capital (mejora de la maquinaria) y el comercio (incrementar el tamaño del mercado) facilitan esta especialización, elevan la productividad y se obtiene como resultado un crecimiento. Sin embargo, el crecimiento debe ser reforzado, para que genere una mayor división del trabajo y, por tanto, un continuo crecimiento.

Este mismo autor demuestra que las ganancias del comercio surgen cuando se da un movimiento de una situación de autosuficiencia a una situación de libre comercio, o cuando los países tienen una ventaja absoluta en la producción de los diversos bienes. Si un país puede producir bienes utilizando menos entradas (mano de obra) en la producción, tendrá, por tanto, una ventaja absoluta y podría exportar el bien; o de manera alternativa, los países podrían importar los bienes que otros pueden producir usando pocas entradas (ejemplo, cuando se produce más

barato). Así, al comercio se le atribuyen las diferencias en la productividad.

Ricardo (1817) demostró que las ganancias que provienen del comercio podrían desarrollarse cuando dos países se especializan en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican a un costo relativamente más bajo respecto al resto del mundo, lo que se conoce como *ventaja comparativa*. En el modelo ricardiano, las diferencias en la producción de tecnología a través de las industrias y de los países permiten incrementar las diferencias en la productividad comparativa de la mano de obra. Se dan importantes implicaciones en la teoría ricardiana, entre las cuales están:

- 1) Las diferencias en tecnología entre las naciones y a través de las industrias proveen la motivación para el comercio internacional.
- 2) La superioridad tecnológica no es una garantía de que una industria sea capaz de competir exitosamente.
- 3) Aunque los salarios sean más bajos en la industria extranjera, esto no implica la desaparición de la producción nacional bajo el libre comercio. Los salarios más altos pueden ser mantenidos en la industria que tiene la ventaja comparativa en el país que es superior tecnológicamente.

Keynes (1936) difiere en muchos puntos esenciales con respecto a la teoría económica clásica, principalmente en lo relacionado con el funcionamiento de los mercados. Contrario a sus predecesores, este autor no cree que los precios aclaren

los mercados todo el tiempo. Esta rigidez en los precios puede llevar a ajustes en la cantidad (producción). Otra importante divergencia es la visión de capital y mano de obra. Donde los economistas clásicos trataron el capital y la mano de obra como dos factores independientes, la teoría de Keynes presume el capital y la mano de obra como algo complementario. Señala que la exportación es la base de la economía nacional, y el impacto derivado del ingreso de las exportaciones en los sectores domésticos y en el consumo global y en la inversión desempeñan un papel clave en el modelo keynesiano.

Rostow (1960), en su teoría de las etapas del desarrollo, clasifica a las sociedades de acuerdo con cinco etapas diferentes: la tradicional, la transicional, la del despegue, la madura y la de alto consumo masivo. Cada etapa del desarrollo tiene sus propias características y sus propias condiciones, las cuales se tendrán que cumplir antes de que una economía pueda alcanzar una etapa superior. En otras palabras, dejar que las fuerzas del mercado hagan su trabajo no significa que se vaya a hacer realmente el trabajo. Esta teoría tiene su mayor contribución al desarrollo económico, al hacer énfasis en la importancia de la agricultura y en el rol de la inversión para elevar la tasa de crecimiento, así como en el avance de ciertas precondiciones políticas y sociológicas para el desarrollo económico.

Jacobs (1969) tuvo una contribución importante tanto para las perspectivas económicas como para las sociológicas a través de su teoría sobre el crecimiento urbano. Este autor argumentó que las ciudades de las regiones (el sistema urbano), no las ma-

croeconomías nacionales, son los ámbitos relevantes de la creación y acumulación de riqueza económica. Los sistemas urbanos crean rendimientos crecientes, sobre todo a través del intercambio de conocimientos complementarios entre las empresas y los diversos agentes económicos dentro de las regiones geográficas. La presencia de tales aglomeraciones urbanas reduce los costos de investigación e incrementa la oportunidad para eventos fortuitos que podrían proveer de oportunidades de innovación, lo que es conocido como *urbanización de las economías*. Esta teoría ha sido sustentada por estudios empíricos que concluyen que la mayor diversidad en la economía local está asociada con altas tasas de crecimiento.

Conceptualización de la estrategia

La estrategia, según Ansoff (1965), se compone de cuatro elementos principales: campos de actividad, vector de crecimiento, ventaja competitiva y aspecto sinérgico. Para Chandler (1966), la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones por emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos. Ross y Kami (1973) definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

De acuerdo con Porter (1982), la estrategia es una fuerza poderosa que determina los resultados finales para alcanzar la competitividad, tanto para los negocios locales como para los internacionales. Y aunque adoptar una estrategia global es

riesgoso, muchas compañías pueden mejorar de forma dramática sus posiciones al fundamentar sus cambios en la manera de planear, controlar y operar. Sin embargo, una estrategia global requiere que los administradores adopten nuevas maneras de pensar; de lo contrario, no serán capaces de reconocer la naturaleza de la competencia, de justificar las inversiones necesarias o de sostener el cambio necesario en el comportamiento cotidiano. También comenta que adicional a la efectividad y a la ventaja en costos, una estrategia global ganadora siempre requiere habilidades en otras dos dimensiones: en la distribución y en lo financiero.

Según Frischknecht (1984), la estrategia no es más que una de las diferentes conexiones entre pensamiento y acción, entre fines y medios. Mintzberg (1987) establece que la estrategia, en consecuencia, no es tan solo una noción de cómo enfrentar a un grupo de competidores o, en su defecto, un mercado, sino que la estrategia conduce también a algunos de los conceptos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas.

La estrategia, según la define Hatten (1987), es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Para Hellebust y Krallinger (1991), la estrategia realmente impulsa al negocio hacia el objetivo, recorriendo la distancia planeada. Según Drucker (1999), una estrategia empresarial efectiva debe considerar los siguientes cinco aspectos: 1) la caída de la tasa de natalidad en el mundo desarrollado; 2) los cambios en la distribución del ingreso disponible; 3) una redefinición de

performance, que implica equilibrar los resultados de corto plazo con la prosperidad en el largo plazo; 4) la competitividad global, que impone la obligación de alcanzar niveles de productividad fijados por los líderes mundiales y la necesidad de operar en una economía globalizada; y 5) una política fragmentada.

Desde el punto de vista de Dussel, Piore y Ruiz (1997), la base del crecimiento y permanencia de las empresas radica en el diseño de estrategias que la hagan competitiva, y esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra desde al dueño o propietarios, hasta la última de las áreas de responsabilidad. Para ello, es importante establecer objetivos y metas por área, de tal forma que se articulen con la dirección que la administración se fije. Para lograr comprender el comportamiento de las empresas locales en entornos desarrollados en materia de competitividad lo importante es conocer las fuerzas que la mueven.

Porter (1998) señala que la esencia de la estrategia consiste en seleccionar actividades que son diferentes a las de los rivales. Para este autor, tres son los principios clave que fundamentan la estrategia:

- 1) Crear una posición única y valiosa, involucrando un conjunto de diferentes actividades.
- 2) La estrategia requiere hacer cambios, es decir, escoger qué no hacer.
- 3) La estrategia involucra crear un ajuste entre las actividades de la compañía.

Para este autor, el posicionamiento competitivo a través de la estrategia surge de tres fuentes principales:

- 1) Elaborar un subconjunto de productos o servicios de una industria, lo que se denomina *posicionamiento basado en la variedad*.
- 2) Atender muchas o todas las necesidades de un grupo particular de clientes. Este se conoce con el nombre de *posicionamiento basado en las necesidades*.
- 3) Segmentar los clientes a los cuales se puede acceder de diferentes maneras, el cual es nombrado como *posicionamiento basado en el acceso*.

Según Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y en la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2003), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro

partes: primero están los fines por alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados hayan sido realmente usados; y en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor, el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores, entre otros:

- 1) Lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- 2) La evaluación que se haya podido hacer de los competidores.
- 3) La evolución del entorno y su consonancia con las previsiones, planes y cálculos.
- 4) Las acciones de la competencia.

Para David (2003), la estrategia consiste en formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Según Gilbert (2004), la mejor estrategia de una empresa es el ataque; es decir, una estrategia es aquella que se enfoca a capitalizar oportunidades de nuevo crecimiento. De acuerdo con Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

Collis y Rukstad (2008) mencionan que la declaración de una estrategia debe contener tres componentes críticos: objetivo, alcance y ventaja. Por su parte, Castañeda (2009) considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ven-

taja importante sobre sus competidores.

En el 2009, Weinberger estableció que la estrategia se refiere a la forma o camino que seguirá una empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y, al mismo tiempo, lograr una ventaja frente a la competencia.

Para Simons (2010) existen siete preguntas que deben considerar los ejecutivos al crear una estrategia: ¿quién es el cliente principal?, ¿cómo los valores núcleo de la empresa priorizan a los accionistas, empleados y clientes?, ¿qué variables del desempeño crítico se están rastreando?, ¿qué límites estratégicos se han establecido?, ¿cómo se está generando la tensión creativa?, ¿cómo se comprometen los empleados a ayudarse unos a otros? y ¿qué incertidumbres estratégicas mantienen sin dormir a los ejecutivos?

Herramientas para el análisis estratégico de la competitividad

El diamante de la ventaja nacional

Porter (1990), en la búsqueda de una respuesta a las siguientes preguntas: ¿por qué ciertas compañías ubicadas en ciertas naciones son capaces de conseguir innovación?, ¿por qué son capaces de superar las barreras del cambio y de la innovación las cuales acompañan al éxito?, desarrolla este modelo que se basa en cuatro atributos de una nación; atributos que individualmente y como sistema constituyen el diamante de la ventaja nacional, es decir, el campo de juego que cada nación establece y opera para sus industrias. Esos atributos crean el entorno nacional en

el cual las compañías nacen y aprenden cómo competir.

Este mismo autor señala que cuando un entorno nacional permite y soporta una mayor acumulación de activos especializados y de habilidades, las compañías ganan una ventaja competitiva. Cuando un entorno nacional proporciona mejor información y puntos de vista en las necesidades de productos y de procesos, una compañía gana una ventaja competitiva. Finalmente, cuando el entorno nacional presiona a las compañías a innovar y a invertir, estas obtienen una ventaja competitiva y actualizan esas ventajas todo el tiempo. Los atributos del diamante de Porter son los siguientes:

Las condiciones de los factores

La posición de una nación en relación con sus factores de producción, tales como las habilidades de su mano de obra o su infraestructura, lo cual es indispensable para competir en una industria determinada. En las industrias sofisticadas que forman la columna vertebral de cualquier economía avanzada, una nación no hereda factores; por el contrario, crea los factores más importantes de producción, tales como los recursos humanos calificados. Los factores indispensables de producción son aquellos que involucran una inversión sostenida y abundante, y que son especializados. Para sostener una ventaja competitiva, un factor podría estar altamente especializado en satisfacer las necesidades particulares de una industria. Las naciones tienen éxito en industrias particularmente buenas en la creación de factores. La ventaja competitiva proviene

de la presencia de instituciones de clase mundial que primeramente crean factores especializados y que trabajan continuamente para actualizar esos factores.

Las condiciones de la demanda

Se refiere a la naturaleza de la demanda del mercado en relación con los productos o servicios de la localidad. Las naciones obtienen ventajas competitivas en las industrias donde la demanda local proporciona a sus compañías información más clara sobre las nuevas necesidades de los compradores. También ganan ventajas en las industrias donde los compradores presionan a las compañías a innovar de manera más rápida, lo que les permite alcanzar mayores ventajas competitivas sofisticadas que sus rivales extranjeros. La demanda local ayuda a construir ventajas competitivas cuando un segmento de una industria en particular es más grande o más visible en el mercado doméstico que en los mercados extranjeros.

Industrias relacionadas y de apoyo

Este atributo se refiere a la presencia o a la ausencia, en una nación, de proveedores para las diferentes industrias, así como de otras industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas. Las empresas de una nación se benefician cuando sus proveedores son competidores globales, aunque esto no significa que todos sus proveedores tengan que ser competitivos para generar una ventaja competitiva. Las compañías inclusive tienen la oportunidad de influenciar los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir como lugares de evaluación para trabajos de

investigación y desarrollo, y de esa manera acelerar el ritmo de la innovación.

La estrategia de la empresa, la estructura y su rivalidad

Describe las condiciones que rigen en una nación en relación con cómo las compañías son creadas, organizadas y administradas, así como la naturaleza de la competencia doméstica. La competitividad en una industria específica resulta de la convergencia de las prácticas de gestión y de los modelos organizacionales en un país y de las fuentes de ventaja competitiva en la industria. Los países difieren notablemente en las metas que las compañías y los individuos pretenden alcanzar. Las compañías reflejan las características de los mercados de capital nacionales, así como las prácticas compensatorias para los gerentes. La motivación individual a trabajar y a aplicar las habilidades es también importante para desarrollar ventajas competitivas. Las naciones tienden a competir en las actividades que la gente admira o de las cuales depende, es decir, las actividades en las que surgen los héroes nacionales. La rivalidad doméstica crea presión en las compañías para innovar y mejorar. Las rivalidades locales impulsan a las compañías a reducir sus costos, a mejorar la calidad del producto o servicio y a crear nuevos productos y procesos. Otro beneficio de la rivalidad doméstica es que presiona a crear una actualización constante en la fuente de la ventaja competitiva.

El modelo de las cinco fuerzas

Según Porter (1980), la parte medular de la formulación de la estrategia es el de hacer

frente a la competencia. En la lucha por un segmento de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros jugadores; más bien, la competencia en una industria está enraizada en sus fundamentos económicos y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá de los combatientes establecidos en el mercado. Clientes, proveedores, entrantes potenciales, productos sustitutos son todos los competidores que podrían tener una mayor o menor prominencia dependiendo del mercado. El estado de la competencia de una industria depende de cinco fuerzas básicas:

Amenazas de entrada

Nuevos entrantes en una industria traen consigo nuevas capacidades, el deseo de ganar una cuota de mercado y frecuentemente recursos substanciales. La seriedad de la amenaza de entrada depende de las barreras que presente y de la reacción de los competidores existentes. Si las barreras de entrada son altas, los nuevos entrantes pueden esperar una fuerte represalia de los competidores existentes. Las seis principales barreras de entrada son: las economías de escala, la diferenciación de productos, los requerimientos de capital, las desventajas de costos, el acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales.

El poder de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder sobre los participantes en una industria al elevar sus precios o al reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Los proveedores son poderosos si:

- 1) El mercado está dominado por un grupo reducido de proveedores.
- 2) El producto que ofrecen es único o su diferencia es mínima.
- 3) No están obligados a contender con otros productores para vender en esa industria.
- 4) Poseen en una amenaza creíble de integración hacia adelante en la industria respectiva.
- 5) La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.

El poder de los compradores

La mayor parte de la fuente de poder de los compradores se les atribuye a los consumidores como grupo, así como a los compradores industriales y comerciales. Los consumidores tienden a ser más sensibles frente a productos no diferenciados, a productos que sean caros en relación con sus ingresos y a aquellos en los cuales la calidad no es importante. Los compradores son poderosos si:

- 1) Se concentran o compran en grandes volúmenes.
- 2) Los productos comprados son estándares o no diferenciados.
- 3) El producto no le ahorra dinero al comprador.
- 4) Desarrollan una integración hacia atrás para elaborar el producto.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan las ganancias en tiempos normales, a la vez que generan reducción de precios y mejoras en el desempeño.

Competidores existentes

Los competidores existentes usan tácticas para defenderse basándose en estrategias de precios, introducción de productos y peleas publicitarias. Una intensa rivalidad está relacionada con la presencia de numerosos factores, tales como:

- 1) Los competidores son numerosos o son iguales en tamaño y poder.
- 2) El crecimiento de la industria es lento.
- 3) Al producto o servicio le hace falta diferenciación.
- 4) Las barreras de salida son altas.
- 5) Los costos fijos son elevados.
- 6) Los rivales son diferentes en estrategias, orígenes y personalidades.

La cadena de valor

Según Porter (1985) es una herramienta importante para examinar de forma sistemática las actividades que desempeña la empresa en el diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el apoyo de sus productos, y cómo interactúan. Divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

La aportación de la cadena de valor es que muestra las actividades estratégicas, y es en función de estas como se puede desarrollar la planeación. El objetivo al analizar el interior de la empresa es conocer sus fortalezas y utilizarlas apropiadamente para aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas; conocer sus debilidades para suprimirlas o buscar alternativas que permitan su desarrollo a pesar de ellas.

La cadena de valor permite clasificar aquellas actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña la empresa, y cuya agrupación se origina al aplicar los criterios generales siguientes:

Actividades primarias

Son las actividades de valor implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Esta se divide en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, y ventas y servicio.

Logística interna: las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas de impresión u operaciones de instalación.

Logística externa: actividades asociadas con la recopilación, el almacenamiento y la distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo

Son las actividades que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones (infraestructura) de toda la empresa. El principal propósito del análisis de la cadena de valor de una empresa es captar la ventaja competitiva al desempeñar actividades estratégicamente importantes de manera más barata o mejor que los competidores. Así se inicia a la empresa en la procuración de ventajas competitivas que apoyen al logro de mejores beneficios y un desarrollo sostenido que permita beneficios a largo plazo.

Conforme la empresa crece y se tienen mayores recursos y capacidades, se deben

obtener estudios y análisis más confiables y precisos del medio ambiente interno y externo, para en su caso hacer el replanteamiento de las estrategias.

El análisis FODA

Según Rodríguez (1999), una herramienta para el análisis estratégico es la matriz FODA. El nombre de esta útil y práctica herramienta proviene de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación: F: fortaleza; O: oportunidades; D: debilidades; A: amenazas. Se define como un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

Las fortalezas las define como aquellas características propias de la empresa que le facilitan o le favorecen el logro de los objetivos organizacionales. Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Las debilidades son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos organizacionales. Las amenazas son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), entre los componentes externos por investigar se debe considerar el segmento demográfico, que es el que se ocupa del tamaño de la población, su edad,

estructura, distribución geográfica, combinación étnica y distribución del ingreso. El segmento económico es el que se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la que una empresa compite o puede competir. El segmento político-legal es el área en la que las organizaciones y los grupos de interés compiten por la atención y los recursos, así como el conjunto de leyes y reglas que guían estas interacciones. El segmento sociocultural se ocupa de las actitudes sociales y los valores culturales de las distintas sociedades. El segmento tecnológico incluye las instituciones y actividades que participan en la creación de nuevos conocimientos y la conversión de esos conocimientos en nuevos insumos, productos, procesos y materiales.

Para los componentes internos se debe considerar el valor, que consiste en las características y atributos de desempeño que ofrecen las empresas en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar. Los recursos tanto tangibles, como son los activos que se pueden ver y contar, como los intangibles, que son los derechos de patentes de propiedad intelectual, las marcas registradas y los derechos reservados, los recursos subjetivos de conocimientos prácticos o que dependen de personas, las redes de trabajo, la cultura de la organización y la reputación de una empresa por sus bienes o servicios, así como la forma en que interactúa con la gente.

La competitividad

Hamel, Doz y Prahalad (1989) señalan que en el corto plazo, en las empresas

la competitividad se determina por la calidad y el desempeño de sus productos o servicios. Sin embargo, en el largo plazo lo que importa es la habilidad de las empresas para construir y mejorar sus competencias núcleo (*core competences*), es decir, aquellas habilidades distintivas que crean nuevas generaciones de productos o servicios.

Según Rothschild (1990), existen ciertas premisas que impiden a los empresarios ser competitivos; él señala las siguientes: los ganadores se duermen en sus laureles, se pasan por alto los deseos y necesidades cambiantes de los clientes, recabar información no es signo de inteligencia o legalidad y se subestima el valor real.

Para Dusssauge, Hart y Ramanantsoa (1992), el cambio tecnológico puede afectar la competencia en, virtualmente, cualquier actividad. El impacto de la tecnología sobre la competitividad ocurre porque afecta la diferenciación o el costo, las dos estrategias genéricas fundamentales.

De acuerdo con Lewis, Gersbach, Jansen y Sakate (1993), la competitividad de una empresa está representada por el pago de salarios más elevados, mejores trabajos y una mayor seguridad para los trabajadores de la planta y de sus alrededores. Por su parte, el economista Krugman (1994) señala que la competitividad debe ser medida en un país a través de la productividad.

Autores como Esser, Hillbrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) establecen que la competitividad debe darse en cuatro niveles diferentes. Nivel meta: capacidad nacional de conducción; nivel macro: condiciones macroeconómicas estables; nivel

meso: formación de estructuras y políticas selectivas; y nivel micro: eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez.

Müller (1995) inicia diferenciando entre competencia y competitividad, sugiriendo que competencia es parte de la lucha económica y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores. Considera a la competitividad como el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad y estaría incluida en ella. Además, hace notar que el objetivo de la competitividad es siempre conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.

Señalan Duncan, Ginter y Swayne (1998) que las organizaciones serán competitivas solo en la medida en que los productos y servicios que ofrecen tengan los atributos que correspondan a los criterios claves de compra de un número sustancial de clientes.

La competitividad es, para Camagni (2002), la habilidad de una economía regional para optimizar sus activos endógenos con el fin de competir y prosperar en los mercados nacionales y globales y poder adaptarse al cambio en esos mercados.

Según Blunck (2006), la competitividad es la habilidad para proveer productos y servicios de una manera más eficiente y eficaz que los competidores. En el sector comercial esto significa éxito sostenido en los mercados internacionales sin protección o subsidios. La competitividad

en el ámbito de las industrias es el mejor indicador de la salud económica de las naciones que compiten en el contexto de las empresas.

Para Garelli (2007) es el ambiente competitivo de las naciones el que mantendrá la competitividad en las empresas y creará bienestar. A su vez, el enfocarse en el descubrimiento de nuevos talentos, así como identificar los nuevos roles de las finanzas en las empresas y la creación de nuevos puntos de referencia por parte de los directores financieros, permitirá a estas ser competitivas en los mercados actuales (Pohl, 2007).

Pisano y Shih (2009) establecen que la única manera de ser competitivos es manteniendo ventajas en innovación en un largo plazo, y la única manera de lograr esto es invirtiendo en nuevas capacidades diferenciadas.

De acuerdo con Malhotra y Manyika (2011), para que las empresas sean competitivas es necesario que los gobiernos en los ámbitos federal, estatal y local aborden de una manera efectiva las amplias barreras que obstaculizan el crecimiento de la productividad, a la vez que apoyen la innovación en las empresas.

El valor compartido

Este nuevo concepto, creado por Porter y Kramer (2011), menciona que el principio de valor compartido involucra crear valor económico de una manera que también origine valor para la sociedad al atender sus necesidades y sus desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios

con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. El valor compartido consiste en reconcebir la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo. Este concepto puede ser definido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.

Para desarrollar este concepto en las organizaciones, señalan estos autores, se requiere que los líderes y ejecutivos desplieguen nuevas habilidades y conocimientos, con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía y la capacidad de colaborar entre los entes con y sin fines de lucro. Y el gobierno debe aprender a regular las leyes que permitan el valor compartido en vez de impedirlo. El propósito de la organización debe ser redefinido: es la creación de valor compartido no solo de utilidades. Esto impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global. También le dará una nueva forma al capitalismo y su relación con la sociedad.

El concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. También reconoce que los males o las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para las compañías. Y el abordar los daños

y limitaciones de la sociedad no eleva necesariamente los costos de las empresas, porque pueden innovar mediante el uso de tecnologías, métodos operacionales y enfoques de gestión novedosos, con lo que, como resultado, elevarían su productividad y expandirían sus mercados. Entonces, el valor compartido no se ancla en valores personales. No consiste en compartir el valor ya creado por las firmas mediante alguna forma de retribución; más bien consiste en expandir el valor económico y social.

Las empresas pueden crear valor económico generando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

Conclusiones

Diferentes corrientes económicas han sido el sustento de lo que hoy en día se conoce como *competitividad*; sin embargo, el tiempo ha pasado y algunos de esos conceptos originales tienen que evolucionar.

En la actualidad, el entorno económico se ha vuelto cada día más competido, el periodo de vida de las empresas se ha vuelto más reducido. Un autor como Rodríguez (2006) señala que en México se observa que de cada doscientas empresas que inician actividades, solo cuarenta (el 20%) llegan a cumplir dos años de vida. ¿Qué está sucediendo con esas empresas?, ¿qué pasa con las técnicas mercadológicas tales como los descuentos en los precios y las diversas promociones para atraer clientes?, ¿por qué los rendimientos sobre

la inversión, a pesar de ser positivos, no garantizan una rentabilidad sostenible para las organizaciones?

La mejora en la eficiencia operacional es en parte necesaria en la gestión, pero no es la estrategia. Los administradores han confundido estos dos conceptos; ambos son importantes, pero a la vez diferentes. La eficiencia operacional implica mejora continua en todas aquellas partes que no representan la ventaja competitiva de la organización. En contraposición, la estrategia es el punto correcto para definir una posición única, identificar claramente la ventaja competitiva de la empresa y ajustar las actividades fundamentales que le dan valor.

Diferentes modelos pueden ser aplicados de manera complementaria para analizar el contexto. El modelo de las cinco fuerzas identificará el entorno que rodea al sector, el cual tiene una relación directa con los resultados esperados, por lo que este modelo permitirá desarrollar las estrategias más adecuadas para hacer frente a las fuerzas que se relacionan con la empresa y que afectan a su operación. La cadena de valor identificará las actividades que realmente le generan valor a la entidad, las cuales la conducirán a la consecución de ventajas competitivas. El diamante de la ventaja nacional proporcionará información relacionada con los factores que afectan al país o a la región en los cuales se desarrolla la entidad. Finalmente, el análisis FODA permitirá aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la organización, superar las debilidades y hacer frente de la mejor manera a las amenazas. Estas herramientas permitirán en conjunto visualizar diversos factores que inciden en la competitividad.

Esta nueva aportación de Michael Porter, referente al valor compartido, se basa en concientizar a los empresarios en la tarea de compartir ese valor que generan sus organizaciones con los empleados, con el fin de permitirles una mejor calidad de vida a lo largo del tiempo. El valor compartido forma parte de la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa, al igual que aprovecha la experticia y los recursos únicos de una entidad para crear valor económico a través de la creación de valor social.

Referencias

- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Cambridge: Oxford University Press.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Blunck, F. (2006). What is competitiveness? *Competitiveness Summer School*, 74(1), 1-32.
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading. *Urban Studies*, 13(39), 2395-2411.
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las pymes*. México: Poder.
- Chandler, A. (1966). *Strategy and structure*. New York: Anchor Books.
- Collis, D. y Rukstad. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 25(1), 82-90
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.ª ed.). México: Pearson.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for 21st century*. Nueva York: Harper Business.
- Duncan, J., Ginter, M. y Swayne, L. (1998). Competitive advantage and internal organization assessment. *Academy of Management Executive*, 3(12), 6-17.
- Dussauge, P., Hart, S. y Ramanantsoa, B. (1992). *Strategic technology management*. Londres: John Wiley & Sons.
- Dussel, P., Piore, M. y Ruiz, C. (1997). *Planeación estratégica para la pequeña y la mediana empresa* (3.ª ed.). México: Promesa.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Frischknecht, F. (1984). *Filosofía de la estrategia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Garelli, S. (2007). *Competitiveness of nations. The fundamentals*. New York: World Competitiveness Yearbook.
- Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gilbert, C. (2004). El ataque es la mejor defensa. *MIT Sloan Management Review*, 1(4), 41-49.
- Hamel, G., Doz, Y. y Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 1(2), 133-139.
- Hatten, K. (1987). *Strategic management. Analysis and action*. Philadelphia: Hatton Group.
- Hellebust, G. y Krallinger, J. (1991). *Planeación estratégica práctica* (1.ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Hitt, M., Ireland, R., Duane, R. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica* (3.ª ed.). México: Internacional Thomson.
- Jacobs, J. (1969). *The economy of cities*. New York: Random House.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. s. l.: Farrar, Straus and Giroux.
- Keynes, J. (1936). *The general theory of employment, interest and money*. Cambridge: Macmillan Cambridge University Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración, una perspectiva global* (11.ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affaires*, 2(73), 17-25.
- Lewis, W., Gersbach, H., Jansen, T. y Sakate, K. (1993). The secret to competitiveness. *The Mc Kinsey Quartely*, 1(4), 1-8.
- Malhotra, V. y Manyika, J. (2011). Five misconceptions about the productivity. *The McKinsey Quartely*, 15(1), 1-3.
- Mintzberg, H. (1987). Las 5 partes de la estrategia. *California Management Review*, 5(1), 20-28.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la Cepal*, 56(1), 137-148.
- Pisano, G. y Shih, W. (2009). Restoring American competitiveness. *Harvard Business Review*, 80(5), 2-14.
- Pohl, H. (2007). Building a competitive finance function: an executive roundtable. *The McKinsey Quartely*. 10(3), 1-8
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. (1982). How global companies win out. *Harvard Business Review*, 1(50), 98-107.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Boston; Harvard Business Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 1(34), 59-79.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Press.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 1(92), 32-49.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. London: John Murray.
- Rothschild, E. (1990). *Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios* (1.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. (1999). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (3.ª ed.). México: ECAFSA.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Ross, J. y Kami, M. (1973). *Corporate management crisis. Why the mighty fail?* New York: Prentice Hall.
- Rostow, W. (1960). *The stages of economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simons, R. (2010). Stress-test your strategy. *Harvard Business Review*, 30(1), 93-100.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: W. Strahan & T. Cadell.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber* (34.ª ed.). México: Patria.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima: Nathan Associates.